

Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet -ratahanke

Arvoa rahalle -raportti – Toteutusmuodon valinta ja hankinta



Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet -ratahanke

Arvoa rahalle -raportti
Toteutusmuodon valinta ja hankinta

Kannen kuva: Liikenneviraston kuva-arkisto

Verkkojulkaisu pdf (www.liikennevirasto.fi)

ISBN 978-952-317-303-3

Liikennevirasto
PL 33
00521 HELSINKI
Puhelin 0295 34 3000

Esipuhe

Tämä arvoa rahalle -raportti on osa Liikenneviraston Äänekosken liikenneyhteydet -ratahankkeen ulkoista ja sisäistä viestintää. Raportointi palvelee hankkeen tulosten dokumentointia ja raportoinnilla jaetaan tietoa ja kokemuksia Liikenneviraston ja sen sopimus-kumppaneiden toiminnasta hankkeen valmistelussa ja läpiviennissä.

Arvoa rahalle -raportti on tarkoitettu yhtä lailla Liikenneviraston, hankkeen sopimus-kumppaneiden ja sidosryhmien sekä muiden alan toimijoiden käyttöön. Raportointi tukee hankkeen johtamista sekä allianssin eri osapuolten toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Lisäksi tämän raportin toivotaan hyödyntävän muita alan tilaajia ja palveluntuottajia sekä kaikkia muitakin integroiduista toteutusmuodoista kiinnostuneita tahoja.

Onnistuminen projektin totutusmuodon ja sopimuskumppaneiden valinnassa sekä suunnittelussa ja toteutuksessa tuottavat arvoa rahalle projektin tilaajalla ja toteuttajille. Tilaajalle arvoa rahalle -käsite ei tarkoita halvinta hintaa vaan parasta vastinetta rahalle tai panokseen nähden parasta mahdollista lopputulosta.

Kiinteistö- ja rakennushankkeissa arvoa rahalle tuottavat yleensä kustannusarvion ja aikataulun pitävyys, asiakas- tai käyttäjälähtöinen toteutus ja lopputulos, laatu, turvallisuus, hyvä julkisuuskuva tai sosiaalisten ja ympäristöllisten vaatimusten huomiointi. Tilaa saa arvoa rahalle, kun projekti toteutuu tilaajan tavoitteiden ja reunaehtojen mukaisesti. Eniten arvoa rahalle syntyy silloin, kun tehdyt ratkaisut ja saavutetut tulokset ylittävät tilaajan tavoitteet ja tuovat lisäarvoa projektin eri osapuolille.

Arvoa rahalle -käsitettä on määritelty mm. seuraavilla tavoilla:

”Arvoa rahalle on hyötyjen (laatu, lopputuotevaatimukset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaatimukset) suhde verrattuna hintaan ja riskeihin, joilla hyödyt saavutetaan.” –Department of treasure and finance, Australia

”Arvoa rahalle -ajattelu sisältää taloudellisen näkökulman lisäksi sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet sekä pyrkimyksen aineettomien tavoitteiden kuten suhteiden laadun, johtajuuden, oppimisen, maineen ja luottamuksen saavuttamiseen.” –Office of Government Commerce, England

”Arvoa rahalle on kustannusten ja laadun optimoitu kokonaisuus, joka täyttää käyttäjän vaatimukset. Kyseessä ei ole halvin hinta.” –HM Treasury, England.

Allianssimallilla toteutettavien projektien tavoitteeksi asetetaan aina arvon tuottaminen rahalle. Tässä onnistumista kuvataan arvoa rahalle -raportoinnilla.

Tämän raportin on tilannut Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet -ratahankkeen projektipäällikkönä toimiva Mikko Heiskanen Liikennevirastosta. Raportin kokoamisesta ja tuottamisesta ovat vastanneet Jani Saarinen, Rami Tuokko ja Miika Ronkainen Vison Alliance Partners Oy:stä.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	6
1.1	Arvoa rahalle –raportti.....	6
1.2	Allianssimalli.....	6
2	ÄÄNEKOSKEN BIOTUOTETEHTAAN LIIKENNEYHTEYDET -RATAHANKE	7
2.1	Hankkeen tausta	7
2.2	Tilaaajan tavoitteet ja reunaehdot	7
2.3	Ratahankkeen sisältö.....	7
2.4	Hankkeen lähtötiedot ja suunnittelutilanne	8
2.5	Hankkeen vaiheet ja aikataulu	8
3	TOTEUTUSMUOTOSELVITYS.....	10
3.1	Toteutusmuodon valinta	10
3.2	Toteutusmuotoselvityksen läpivienti	11
3.3	Toteutusmuotoselvityksen resurssit.....	12
3.4	Toteutusmuotoselvityksen opit ja kehityskohteet	12
3.5	Miten toteutusmuotoselvitys tuotti arvoa rahalle?	13
4	ALLIANSSIN MUODOSTAMISVAIHE	14
4.1	Hankintaprosessin suunnittelu	14
4.2	Ehdokkaiden soveltuvuusvaatimukset ja valintaperusteet	16
4.3	Tarjousten vertailu- ja arviointiperusteet	16
4.4	Tarjoajilta vaadittava osaaminen ja resurssit	18
4.5	Hankintailmoituksen julkaiseminen	18
4.6	Osallistumishakemusten jättäminen	19
4.7	Tarjoajien valinta ja neuvottelukutsut.....	19
4.8	Tarjousneuvottelut	19
4.9	Tarjousten arviointi ja hankintapäätös	21
4.10	Hankintaprosessin palautetilaisuus	22
4.11	Taloustarkastus	22
4.12	Muodostamisvaiheen resurssit.....	23
4.13	Muodostamisvaiheen opit ja kehityskohteet.....	24
4.14	Miten muodostamisvaihe tuotti arvoa rahalle?	27
LIITTEET		
Liite 1	Tilaaajan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden resurssit muodostamis- vaiheessa	
Liite 2	Tilaaajan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kustannukset muodostamis- vaiheessa	

Käsitteet ja lyhenteet

Käsitteet

Allianssin muodostaminen = Allianssin sopimusosapuolten valinta julkisissa hankinnoissa yleensä neuvottelumenettelyllä tai muulla vastaavalla tavalla.

Integroitu toteutusmuoto = toteutusmuoto, jossa projektin tilaaja valitsee heti hankkeen alussa kaikki keskeiset palveluntuottajat suunnittelemaan ja toteuttamaan hankkeen yhdessä tilaajan kanssa.

Neuvottelumenettely = hankintalain mukainen hankintamenettely, jossa tilaaja julkaisee hankintailmoituksen (osallistumispyynnön), valitsee kilpailuun ilmoittautuneista ehdokkaista 3–5 tarjouskilpailuun ja jossa tilaaja neuvottelee tarjoajien kanssa hankkeen sisällöstä ja toteutustavoista ja pyytää sen jälkeen lopulliset tarjoukset.

Toteutusmuoto = projektin tai hankkeen tilaajan, suunnittelijoiden ja rakentajien suhteet, roolit ja vastuut määrittelevä sopimusmuoto

Merkinnät ja lyhenteet

- Kori 1** = tilaajan määrittelemät prioriteetti 1:n mukaiset toimenpiteet hankkeessa
- PJP** = projektinjohtopalvelu
- PJU** = projektinjohtourakka
- ST** = Suunnittelu- ja toteutusurakka (KVR)
- TAK** = tilaajan arvio korvattavista kustannuksista
- TAS** = toteutusvaiheen allianssisopimus

1 Johdanto

1.1 Arvoa rahalle –raportti

Tässä arvoa rahalle -raportissa kuvataan allianssimallilla toteutettavan Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet -ratahankkeen toteutusmuodon valinta ja allianssin muodostaminen sekä näiden vaiheiden tulokset, opit ja kokemukset.

Raportointi on osa hankkeen tulosten dokumentointia ja raportointia sekä sisäistä ja ulkoista viestintää. Lisäksi raportoinnilla jaetaan tietoa ja kokemuksia Liikenneviraston ja sen sopimuskumppaneiden toiminasta hankkeen valmistelussa ja läpiviennissä.

Arvoa rahalle -raportti on tarkoitettu yhtä lailla Liikenneviraston, hankkeen sopimuskumppaneiden ja sidosryhmien sekä muiden alan toimijoiden käyttöön. Raportointi tukee hankkeen johtamista sekä allianssin eri osapuolten toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Lisäksi tämän raportin toivotaan hyödyntävän muita alan tilaajia ja palveluntuottajia sekä kaikkia muitakin integroiduista toteutusmuodoista kiinnostuneita tahoja.

Raportin tilaajana toimii Liikennevirasto, joka on tarjouskilpailun perusteella valinnut Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet -ratahankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavaksi sopimuskumppanikseen VR Track Oy:n.

1.2 Allianssimalli

Suomessa on käynnistetty tai käynnisteillä maaliskuun 2016 loppuun mennessä lähes neljäkymmentä integroitua projektitoteutusta arvoltaan yhteensä liki 2 mrd. euroa. Näistä hankkeista on allianssihankkeita vajaat kolmekymmentä.

Allianssi on toteutusmuoto, jossa tilaaja muodostaa yhden tai useamman palveluntuottajan kanssa yhteisen integroidun organisaation. Osapuolet suunnittelevat ja toteuttavat hankkeen yhdessä sen kehitysvaiheessa ja jakavat sen toteuttamisen riskit ja hyödyt. Allianssin toimintamalli, sopimus ja kaupallinen malli ohjaavat sen osapuolia toteuttamaan yhteiset tavoitteet ja toimimaan yhdessä hankkeen parhaaksi. Allianssimallissa sen kaikki osapuolet voittavat tai häviävät yhdessä.

Allianssimallilla toteutettavissa hankkeissa toistuu samat kolme vaihetta:

- **Muodostamisvaihe:** tilaaja valitsee tai kilpailuttaa tarvitsemansa keskeiset toimijat suunnittelemaan ja toteuttamaan hankkeen
- **Kehitysvaihe:** sopimusosapuolet suunnittelevat ja kehittävät hanketta, määrittävät sen sisällön, laajuuden ja tavoitekustannuksen sekä laativat toteutussuunnitelman
- **Toteutusvaihe:** sopimusosapuolet suunnittelevat ja toteuttavat rakentamisen sekä käyttöönoton ja takuajan tehtävät.

Tilaaja päättää hankkeen käynnistämisestä lopullisesti vasta kehitysvaiheen lopussa, jolloin hankkeen osapuolilla on yhteinen käsitys sen tavoitekustannuksesta ja toteutustavasta.

2 Äänekosken Biotuotetehtaan liikenne-yhteydet -ratahanke

2.1 Hankkeen tausta

Äänekosken rata- ja tieverkon liikenne on kasvaa merkittävästi, kun Metsä Groupiin kuuluva Metsä Fibre rakentaa Äänekoskelle uuden biotuotetehtaan. Tehdas on tarkoitus käynnistää vuoden 2017 kolmannella neljänneksellä.

Huonokuntoinen ja lisääntyviin kuljetuksiin alimitoitettu liikenneverkko vaatii huomattavia korjauksia. Valtio on osoittanut tehtaan liikenneyhteyksien parantamiseen vuoden 2015 talousarviossa yhteensä 158 milj. € rahoituksen. Tästä rahoituksesta on suunniteltu kohdistettavan 80 milj. euroa rata- ja 78 milj. € tieverkon parantamiseen. Ratahankkeen rahoituksesta on käytetty vuonna 2015 jo 9 milj. €. Vuoden 2016 rahoitustarpeen arvioidaan olevan 47 milj. € ja vuoden 2017 vielä 24 milj. €.

Tie- ja ratayhteydet on tarkoitus avata parannettuina liikenteelle viimeistään 15.8.2017 siten, että ne vastaavat käytettävyydeltään ja kapasiteetiltaan biotuotetehtaan liiketoiminnan vaatimuksia.

Äänekosken biotuotetehtaan liikenneyhteydet -ratahankkeen tavoitteena on

- peruskorjata ja sähköistää Jyväskylä-Äänekoski-rataosuus kustannustehokkaaksi ja ympäristöystävälliseksi ratayhteydeksi
- varmistaa ratayhteyden häiriötön käytettävyys ja tehtaalle riittävä kapasiteetti
- toteuttaa tarvittavat parannustoimet kustannustehokkaasti enintään 80 milj. euron budjettirahoituksella

2.2 Tilaajan tavoitteet ja reunaehdot

Liikenneviraston rataverkon kehittämisen tavoitteena on parantaa biotuotetehtaan käynnistymisen ja toiminnan edellytyksiä.

Viraston ratahankkeelle asettamat tavoitteet ovat

- ratahankkeen valmistuminen viimeistään 15.8.2017
- juna- ja muun liikenteen turvallisuus (ei työnaikaisia onnettomuuksia)
- rakentamisen turvallisuus (ei työtapaturmia eikä onnettomuuksia)
- junaliikenteen häiriöiden minimointi (ei ratatöistä johtuvia häiriöitä)
- mahdollisimman laajat ja elinkaareltaan kestävät parantamistoimet
- hankkeen osapuolten ja sidosryhmien vuorovaikutuksen toimivuus
- positiivinen julkisuuskuva (ratayhteys ja projekti)

2.3 Ratahankkeen sisältö

Ratahanke sisältää Jyväskylä-Äänekoski-rataosan peruskorjauksen ja sähköistyksen sekä paikallisia parannustoimenpiteitä Jyväskylä-Tampere ja Jyväskylä-Haapamäki-Orivesi-rataosuuksille.

Ratahankkeessa parannettavat yhteysvälit ja niiden arvioidut kustannukset ovat

- Jyväskylä–Äänekoski 67 milj. €
- Tampere–Orivesi 3 milj. €
- Jämsänkoski–Jyväskylä 9 milj. €
- Orivesi–Haapamäki–Jyväskylä 1 milj. €

Jyväskylä–Äänekoski-rataosuus (47 raidekilometriä) peruskorjataan ja sähköistetään koko pituudeltaan Jyväskylästä Äänekosken ratapihalle. Lisäksi osuudella kunnostetaan liikennepaikkoja, toteutetaan turvalaitemuutoksia, rakennetaan uusi kohtauspaikka sekä peruskorjataan tunneleita noin kolme raidekilometriä.

Muista yhteysväleistä Tampere–Orivesi-rataosuuden (37 raidekilometriä) kapasiteettia lisätään tihentämällä sen suojausta. Jämsänkoski–Jyväskylä-rataosuudella korjataan kahden tunnelin päällysrakenteet ja kuivatusjärjestelmät, kunnostetaan neljä eri tunnelia sekä korjataan kallioleikkauksia ja siltapenkereitä. Orivesi–Haapamäki–Jyväskylä-rataosuus toimii kiertoreittinä ja sille tehdään tarvittaessa korjaus- ja muita toimenpiteitä.

2.4 Hankkeen lähtötiedot ja suunnittelutilanne

Ratahankkeesta ei oltu laadittu hankesuunnitelmaa eikä minkäänlaisia rata- ja rakentamissuunnitelmia. Sen sijaan tilaaja oli teettänyt valmiiksi ja teetti hankinnan aikana erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä rataosien ja niiden varusteiden ja laitteiden kunnosta. Tilaajalla oli olemassa käytännössä vain rataosien kuntotiedot sekä näihin perustuvat alustavat tunnistetut toimenpidetarpeet. Toimepiteet oli luokiteltuna niiden tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella koreihin 1–3.

Hankkeen lähtötiedot ja muut asiakirjat talletettiin tätä varten perustettuun Buildercom-projektipankkiin, josta ne oli tarkoitus jakaa hankintaa valmistelevien asiantuntijoiden ja myöhemmin tarjoajien käyttöön.

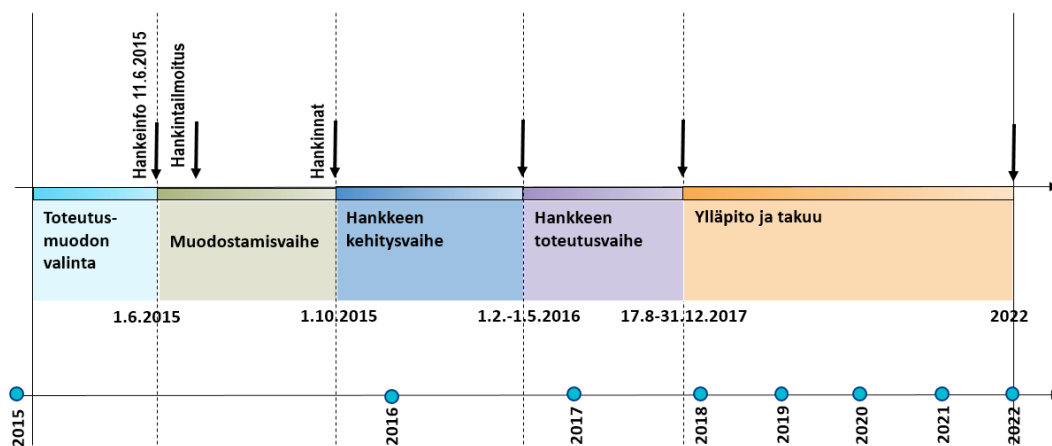
Tilaaja laati myöhemmin hankkeesta alustavan oman kustannuskritiikkinsä, joka toimitettiin tarjouskilpailuun valituille 26.8.2015 alustavan tarjouspyynnön liiteaineistona. Lisäksi tarjoajille toimitettiin myöhemmin tilaajan laatima kustannusarvion erittely tarkennetun tarjouspyynnön yhteydessä.

2.5 Hankkeen vaiheet ja aikataulu

Biotuotetehtaan investointipäätös tehtiin 21.4.2015. Tästä syystä Liikennevirasto pystyi käynnistämään hankkeen toteutusmuotoselvityksen erittäin kireässä aikataulussa vasta toukokuussa 2015. Selvityksen jälkeen Liikennevirasto päätti 11.6.2015 valita toteutusmuodoksi allianssimallin ja käynnistää allianssin muodostamisvaiheen.

Hankintailmoitus julkaistiin 25.6.2015 ja hankintapäätös tehtiin 8.10.2015. Hankinta kesti sen käynnistämisestä vain 3 kk ja 27 pv ja hankintailmoituksen julkaisemisesta vain 3 kk 13 pv. Muodostamisvaihe päättyi kehitysvaiheen allianssisopimuksen allekirjoittamiseen 30.10.2015.

Hanke suunnitellaan ja toteutetaan kehitys- ja toteutusvaiheissa. Kehitysvaiheen arvioitiin kestävän huhtikuuhun 2016, jonka jälkeen tilaaja päättää hankkeen käynnistämisestä ja siirtymisestä toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheen tulee päättyä siten, että rataosuus saadaan kokonaan käyttöön 15.8.2017. Hankkeen takuuajaksi on alustavasti suunniteltu viisi vuotta.



Kuva 1. Hankkeen alustava aikataulu

3 Toteutusmuotoselvitys

3.1 Toteutusmuodon valinta

Toteutusmuodon valintaan vaikuttaneet tekijät

Hankkeen toteutusmuotoselvitys tehtiin sen lähtötietojen, tilaajan haastatteluiden sekä markkinavuoropuhelun tulosten perusteella.

Hankkeen lähtötiedoista selvitettiin kaikki tarvittavat perustiedot hankkeen poliittisesta päätöksenteosta, valtion talousarviosta, Liikenneviraston strategiasta ja tavoitteista sekä hankkeen ominaisuuksista. Lisäksi kartoitettiin Liikenneviraston resurssit ja osaaminen.

Hankkeeseen soveltuvia toteutusmuotoja analysoitiin erikseen sen aikatauluvaatimusten ja tilaajan tavoitteiden ja reunaehtojen toteuttamisen näkökulmista sekä hankkeen ominaisuuksien kautta.

Toteutusmuotoon eniten vaikuttavaksi tekijäksi tunnistettiin heti alussa huono suunnitelmavalmius ja erittäin tiukka aikataulu. Toteutusmuodoista suljettiin tällä perusteella pois valmiisiin suunnitelmiin perustuvat kokonaisurakka, suunnittelun ja toteuttamisen sisältävät urakkamuodot (ST) ja tavoitekustannuspohjainen projektinjohtourakka (PJU), mitkä eivät olisi onnistuneet näin nopeassa aikataulussa.

Tilaajan tavoitteiden toteuttamista tarkasteltiin kahdentoista keskenään osin ristiriitaisten tavoitteiden kautta: budjetin ja aikataulun pitävyys, tavara- ja henkilöliikenteen täsmällisyys työn aikana, juna- ja työturvallisuus, radan käytettävyys ja kapasiteetti työn aikana, innovaatioiden ja teknologioiden hyödyntäminen sekä asiakasyytyväinen ja julkisuuskuva. Tilaajan tavoitteita ja reunaehtoja parhaiten toteuttaviksi toteutusmuodoiksi tunnistettiin projektinjohtopalvelu (PJP), projektinjohtourakka (PJU) ja allianssimalli.

Hankkeen ominaisuuksien vaikutuksia tarkasteltiin kolmentoista eri ominaisuuden kautta: aikataulu, läpimenoaika, kustannusarvio, turvallisuus, tekniset vaatimukset, ympäristövaatimukset, työn aikaiset häiriöt, teknologiset ratkaisut, innovaatiopotentiaali, hankkeen joustavuus, sidosryhmien vaikutus, tilaajan resurssit ja osaaminen sekä tilaajan strategia riskien ja hyötyjen jakamiseksi. Hankkeen ominaisuusprofiilin perusteella sen toteutusmuodoksi soveltuivat parhaiten joustavimmat toteutusmallit, PJU ja allianssimalli.

Soveltuvat toteutusmuodot

Em. näkökulmien perusteella kaikki kiinteisiin hintatarjouksiin perustuvat toteutusmuodot todettiin hankkeeseen soveltumattomiksi. Muiksi vaatimuksiksi määriteltiin

- tilaajan ja palveluntuottajien yhteistoiminta
- suunnittelun ja rakentamisen limittäminen ja integrointi
- suunnittelun ja toteutuksen joustavuus
- innovaatioiden ja kehittämispotentiaalin hyödyntäminen.

Tilaajan kanssa tehtyjen analyysien perusteella sopivimmiksi vaihtoehtoisiksi valittiin projektinjohtourakka tavoitebudjetilla ja integroituun toteutukseen perustuva yhteistoiminnallinen urakkamuoto. Liikennevirasto ei kuitenkaan halunnut päättää toteutusmuotoa kuulematta alan palveluntuottajia, mistä syystä hankkeesta päätettiin aikataulun viivästyttämisestä huolimatta järjestää markkinavuoropuhelu palveluntuottajien kuulemiseksi.

Markkinavuoropuhelu

Hanke ja sen vaihtoehtoiset toteutusmuodot esiteltiin 11.6.2015 järjestetyssä markkinainfossa. Tilaisuudessa palveluntuottajilta pyydettiin näkemykset ja perustelut eri toteutusmuodoista, minkä jälkeen he saivat laatia ryhmissä omat ehdotuksensa. Tilaisuuden lopuksi osanottajille jaettiin kirjallinen kysely, minkä perusteella 18 vastaa-jaa 22 paikallaolleen piti allianssia ensisijaisesti sopivimpana.

Markkinavuoropuhelun tuloksen perusteella Liikennevirasto päätti toteutusmallin valinnasta vielä saman päivän aikana. Allianssimallin valintaa tuki tiukan aikataulun lisäksi mahdollisuus tilaajan ja palveluntuottajien integrointiin, suunnittelun ja toteutuksen limittämiseen sekä hankkeen nopeaan käynnistämiseen. Valintaan vaikuttivat myös Liikenneviraston aiemmat kokemukset Lielähti-Kokemäki-radan peruskorjauksesta ja Tampereen Rantatunnelista.

3.2 Toteutusmuotoselvityksen läpivienti

Liikennevirasto teetti varsin perusteellisen toteutusmuotoselvityksen erittäin tiukassa aikataulussa noin kolmen viikon aikana. Lisäksi Liikennevirasto kuuli ratkaisusta alan toimijoita. Toteutusmuodon valintaprosessia voidaan näissä olosuhteissa pitää hyvin onnistuneena.

Toteutusmuodon valinta oli Liikenneviraston investointiyksikön päätettävissä ja se pystyttiin tekemään nopeasti kytkemättä päätöstä hankkeen rahoituspäätökseen. Tässä tapauksessa toteutusmuodon valinta määritti samalla myös hankkeen suunnittelun ja toteuttamisen prosessin. Tilaaja pystyi samalla päätöksellä käynnistämään allianssin muodostamisen ja sopimuskumppaneiden valinnan hankkeen suunnitteluksi ja toteuttamiseksi. Tilaajalla ei ollut tarvetta jatkaa hankkeen suunnittelua yksin.

Eri näkökulmista tehty toteutusmuotoselvitys mahdollisti soveltuvimman toteutusmuodon perustellun valitsemisen. Selvityksen nopea läpivienti edesauttoi hankkeen muodostamisvaiheen pikaista aloittamista ja haastavan aikataulutavoitteen saavuttamista.

Toteutusmuotoselvityksessä määritellyt tilaajan tavoitteet ja reunaehdot sekä muu kerätty aineisto toimivat erinomaisena pohjana hankinnan suunnittelulle ja toteuttamiselle. Toisaalta selvityksessä ei saatu aivan täyttä käsitystä kaikista lähtötiedoista eikä tilaajan tavoitteista ja hankkeen kustannusarviosta. Tilaaja ei tässä aikataulussa kyennyt vielä kunnolla määrittämään hankkeen rahoitukseen ja kustannuksiin liittyviä tavoitteita. Vaikka hankkeen 80 milj. € rahoitusta tarkasteltiin ensisijaisesti kustannusraamina, joka tulisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti, hankkeelta odotettiin mahdollisia säästöjä rahoituksen allokoimiseksi tarvittaessa Äänekosken liikenneyhteydet -tiehankkeelle.

Markkinainfo auttoi rakentamaan tilaajan ja palveluntuottajien välistä luottamusta ja sitouttamaan palveluntuottajia hankkeen nopeaan käynnistämiseen. Aidosti vuorovaikutteinen markkinavuoropuhelu salli palveluntuottajien esittää avoimesti omat näkemyksensä ja toisaalta osanottajille tehty kysely salli toimijoiden omat nimettömät mielipiteet. Lisäksi markkinavuoropuhelun tulos nopeutti tilaajan päätöksen-
tekoa.

Allianssimallin valinta hankkeen toteutusmuodoksi tukee paremmin tilaajan tavoitteiden saavuttamista kuin perinteiset valmiisiin suunnitelmiin perustuvat kiinteähin-
taiset urakat. Toisaalta tiukka aikataulu ja tilaajan resurssit eivät mahdollistaneet
muuten käyttökelpoisten PJP- ja PJU-mallien käyttämistä.

3.3 Toteutusmuotoselvityksen resurssit

Toteutusmuotoselvityksen toteutti Vison Alliance Partners Oy suorahankintana Liikenneviraston projektipäällikön Mikko Heiskasen toimeksiannosta.

Tilaajan selvitykseen käyttämä työpanos oli arviolta 6–12 htpv, josta noin puolet käytettiin markkinavuoropuheluun ja sen valmisteluun. Konsulttitoimeksiantoon käytetty työpanos oli 10 htpv. Toimeksiannon kustannukset olivat vajaat 10 000 euroa.

Toteutusmuotoselvitys vietiin läpi ennätyksellisen nopeasti reilussa kolmessa viikossa. Selvitys ei olisi onnistunut tässä aikataulussa ilman Tilaajan projektipäällikköä, jolla oli riittävästi aikaa ja resursseja tuottaa lähtötietoja ja osallistua selvityksen tekemiseen.

3.4 Toteutusmuotoselvityksen opit ja kehityskohteet

Liikennevirasto käynnisti toteutusmuotoselvityksen vasta toukokuun puolivälissä, vaikka hankkeen rahoituksesta päätettiin jo saman vuoden ensimmäisessä lisätalousarviossa. Selvitys jouduttiin käynnistämään kiireessä ja teettämään tästä syystä suorahankintana. Jos päätös toteutusmuodosta olisi voitu tehdä ehdollisena jo vuoden 2014 lopussa, hankkeeseen olisi ollut mahdollista käyttää myös muita toteutusmuotoja.

Tilaajan resurssit toteutusmuotoselvitykseen olivat liian tiukat, kun tilaajalla oli osoittaa tehtävään ainoastaan yksi henkilö. Toisaalta selvitykseen osallistuneella projektipäälliköllä oli riittävästi osaamista toteutusmuotoihin ja niiden arviointiin. Resurssien niukkuus näkyi kuitenkin käytännössä siten, että tilaajan muu organisaatio ei täysin sitoutunut selvitykseen ennen markkinainfosta saatua palautetta. Lisäksi tehtävään liittyi tästä syystä myös suurehko henkilöriski.

Markkinainfon onnistumisesta huolimatta se järjestettiin hyvin lyhyellä varoitusajalla. Lisäksi alan järjestöjen kautta toimitetut kutsut eivät saavuttaneet kaikkia toimijoita. Ainoastaan yhden infotilaisuuden pitäminen näin laajassa hankkeessa saattaa rajata vuorovaikutuksen liian kapeaksi ja kiireiseksi. Markkinavuoropuheluja tulisi ainakin laajemmissa hankkeissa järjestää useampia ja niistä tulisi ilmoittaa riittävän ajoissa.

Toteutusmuotoselvityksen tuloksia hyödynnettiin onnistuneesti myös hankinnan suunnittelussa.

3.5 Miten toteutusmuotoselvitys tuotti arvoa rahalle?

Toteutusmuotoselvitys tuotti arvoa rahalle mm. seuraavasti:

- hankkeelle valittiin näissä olosuhteissa tilaajan tavoitteet parhaiten toteuttavat toteutusmuoto projektialianssi
- tilaaja joutui määrittämään selvitystä varten hankkeen tavoitteet ja reunaehdot, mistä oli selkeästi apua hankintavaiheen suunnittelussa
- tilaaja sitoutti ja kuuli valinnassa myös alan palveluntuottajia, mikä edesauttoi sitoutumista ja nopeaa käynnistämistä
- selvitys käynnistettiin ja toteutettiin erittäin nopeassa aikataulussa vain kolmessa viikossa mistä syystä selvitys tuki hankkeen aikataulun saavuttamista
- suora hankintana tilattu selvitys maksoi vain 8 500 euroa (alv 0) ja tuotti selkeästi lisäarvoa tilaajalle

Taulukko 1. Toteutusmuotoselvityksen onnistumiset ja haasteet

Onnistumiset	Kehityskohteet
+ Tilaajan tavoitteet parhaiten toteuttavan toteutusmuodon valinta	– Toteutusmuotoselvityksen käynnistäminen liian myöhään
+ Toteutusmuotoselvityksen erittäin nopea läpivienti	– Tilaajan tavoitteiden määrittäminen ja hankkeen lähtötietojen selvittäminen aikaisemmassa vaiheessa
+ Toteutusmuotojen soveltuvuuden arviointi kolmesta eri näkökulmasta	– Tilaajan resursointi ja panostus
+ Lähtötietojen hankinta ja tilaajan tavoitteiden määrittely nopeassa aikataulussa	– Markkinavuoropuhelun järjestäminen pidemmällä varoitusaajalla ja 1–2 kertaan
+ Markkinavuoropuhelu	– Toteutusmuotoselvityksen laajempi hyödyntäminen hankinnan suunnittelussa
+ Yksimielisyys toteutusvuodon valinnasta	– Aineiston ja tulosten laajempi hyödyntäminen ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä
+ Tilaajan projektipäällikön vahva asiantuntemus ja sitoutuminen	
+ Toteutusmuotoselvityksen edullinen hinta	

4 Allianssin muodostamisvaihe

4.1 Hankintaprosessin suunnittelu

Hankintaprosessin tavoitteiden määrittely

Liikennevirasto käynnisti ratahankkeen muodostamisvaiheen välittömästi toteutusmuotoselvityksen päätyttyä. Ratahanke suunniteltiin ja toteutettiin vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista annetun lain (349/2007) mukaisena julkisena hankintana.

Hankintaprosessin suunnittelu käynnistyi 18.6.2016 tilaajan tavoitteiden ja reuna-ehdojen tarkentamisella ja hankintaprosessin tavoitteiden määrittelyllä. Hankintaprosessin tavoitteiksi asetettiin

- mahdollisimman nopea ja onnistunut hankinta
- tarjoushalukkuuden nostaminen / tarjousten määrä
- kyvykkäämpien mahdollisten sopimuskumppaneiden valinta

Hankintaprosessin nopeus, tarjouskilpailun toimivuus ja parhaan tarjoajan valinta

Hankinnan nopean läpiviennin varmistamiseksi prosessi suunniteltiin toteutettavaksi aiemmista infra-hankkeista poiketen yksivaiheisena neuvottelumenettelynä ja valitsemalla kaikki tarvittavat suunnittelijat ja toteuttajat samalla kertaa. Lisäksi allianssisopimuksiksi ja kaupalliseksi malliksi päätettiin valita vastikään Tampereen raitiotien ja Finavian Helsinki-Vantaan lentoaseman asematason laajentamisessa käytetyt asiakirjamallit.

Tarjoushalukkuuden nostamiseksi ja tarjousten määrän kasvattamiseksi päätettiin, että tarjoajien valinta- tai tarjousten vertailuperusteena ei käytetty aiempaa allianssikokemusta ja että tarjousten sisältövaatimuksissa ei hyödynnetty aiemmissa allianssihankinnoissa käytettyjä vaatimuksia tai tehtäviä. Lisäksi Jyväskylä-Äänekoski-rataosan sähköistys päätettiin hankkia erikseen.

Tilaaja asetti hankinnan tavoitteeksi parhaiden mahdollisten sopimuskumppaneiden valinnan suunnittelemaan ja toteuttamaan hanke yhdessä tilaajan kanssa. Lisäksi tilaajan tarkoituksena oli käynnistää allianssin muodostaminen ja luottamuksen rakentaminen jo tarjouskilpailun aikana.

Lisäksi hankinnasta päätettiin tehdä mahdollisimman avoin ja läpinäkyvä siten, että tilaaja julkaisi alustavan tarjouspyynnön ja tarjousten vertailuperusteet sekä allianssisopimukset ja kaupallisen mallin jo ilmoittautumisvaiheessa. Tarjoajille varattiin myös kesälomien takia yli kaksi kuukautta aikaa osallistumisilmoitusten jättämiseen ja tarjousaineistoon tutustumiseen.

Sähköistyrksen hankinta erikseen

Hankintaan ei tssä vaiheessa vielä sisällytetty sähköistyrst, vaan se päätettiin teettää alihankintana. Tästä syystä hankintailmoituksessa päädyttiin ratkaisuun, jonka mukaan sähköistyrksen hankinnasta ja suunnittelusta vastaa allianssi ja että se hankitaan toimittajaneutraalisti siten, että myös valittu sopimuskumppani voi osallistua tarjouskilpailuun. Sähköistyrksen hankinnan toteutusmuodosta ei vielä tssä vaiheessa päätetty.

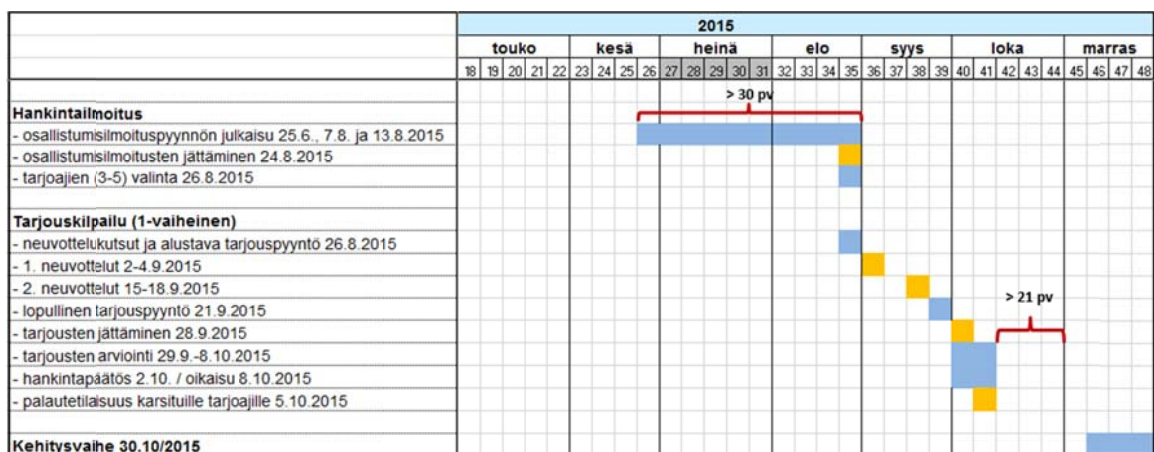
Hankinta-asiakirjojen ja kaupallisen mallin valmistelu

Hankintaprosessista suunniteltiin ennen hankintailmoituksen julkaisemista hankinnan kokonaisaikataulu ja määritettiin hankintaprosessi vaiheineen sekä alustavat tarjoajien soveltuvuusvaatimukset ja valintakriteerit sekä tarjousten vertailuperusteet.

Hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen suunnittelussa keskityttiin neuvottelumenettelyn ja sopimusasiakirjojen laatimiseen. Neuvottelukutsut, kehitystyöpajojen sisältö ja allianssisopimukset saatiin työstettyä valmiiksi 1–2 hankintaryhmän työpajassa, mutta kaupallista mallia jouduttiin suunnittelemaan ja hiomaan poikkeuksellisen pitkään.

Kaupallisen mallin ja sen kannustinjärjestelmän valmistelua jarrutti tilaajan epä-tietoisuus hankkeen rahoituksesta ja siitä, pidetäänkö hankkeelle myönnettyä 80 milj. euron määrärahaa tavoitekustannuksena vai kustannusraamina. Käytännössä tssä oli kysymys siitä, pitäisikö hankkeessa tuottaa mahdollisimman paljon arvoa myönnetyllä rahoituksella vai pyrkiä samalla säästämään rahoituksesta ja mahdollistaa sen allokointi tiehankkeelle? Lopulta kaupallisen mallin kannustinjärjestelmä päädyttiin ulottamaan aiemmista allianssihankkeista poiketen myös kehitysvaiheeseen.

Kannustinjärjestelmän käytöllä jo kehitysvaiheessa pyrittiin tukemaan tilaajan tavoitteita siten, että se kannustaisi sopimusosapuolia oikeiden ratkaisujen suunnitteluun ja tavoitekustannuksen laskemiseen jo kehitysvaiheessa. Mallin laatiminen siten, että se kannustaisi samalla tavalla tilaajaa, suunnittelijoita ja rakentajia, vei tästä syystä suhteellisen paljon aikaa. Malli saatiin valmiiksi siten, että se voitiin esitellä tarjoajille sopimusneuvotteluissa.



Kuva 2.

Allianssin muodostamisvaiheen aikataulu

4.2 Ehdokkaiden soveltuvuusvaatimukset ja valintaperusteet

Soveltuvuusvaatimukset

Ehdokkaiden tai ehdokasryhmittymän jäsenyritysten soveltuvuusvaatimuksiksi asetettiin tilaajavastuulain ehtojen täyttämisen lisäksi

- luottokelpoisuus
- vähintään 20 milj. euron liikevaihto (ehdokas tai ehdokasryhmittymä) kummaltakin kahdelta viimeiseltä vahvistetulta tilikaudelta
- RALA-pätevystodistus pätevyyden toteamiseksi tarvittavat referenssit
- RALA-sertifikaatti tai muu vastaava näyttö ulkopuolisesti todennetusta laadunhallinnasta
- referenssit radanpidon turvallisuusohjeen (TURO) mukaisista ratatöistä (laskutus > 250.000 eur), radan peruskorjaushankkeesta sisältäen kiskoja ja pölkkyjen vaihdot tai uusimisen tai radan päällysrakenteen uusimisen (laskutus > 500.000 eur) ja turvalaitejärjestelmien rakennus- tai kunnossapitotyöt (laskutus > 500.000 eur)
- nimetyt avainhenkilöt projektipäälliköksi, suunnitteluvastaavaksi, työmaa-vastaavaksi, sähkörata- ja vahvavirtavastaavaksi ja turvalaitevastaavaksi

Vaadittujen referenssien tuli lisäksi olla riittävän vilkkaalta rataosalta (keskimäärin vähintään 10 junaa/vrk), jossa rataosa oli ollut suljettuna yhtäjaksoisesti korkeintaan 48 h. Laskutuksen tuli lisäksi olla toteutunut 18.8.2010 (urakat) tai 18.8.2012 (suunnittelu ja palvelut) jälkeen. Lisäksi jokaisen referenssin tuli olla erillinen ja erikseen kilpailutettu toimeksianto.

Tarjoajien valintakriteerit

Tarjoajien valintakriteereinä käytettiin pisteytettäviä yritys- ja henkilöreferenssejä, joista oli mahdollista saada yhteensä 9 pistettä yritys- ja 10 henkilöreferensseistä. Tilaajan tarkoitus oli valita tarjousneuvotteluihin 3–5 parasta ts. eniten pisteytettävistä yritys- ja henkilöreferensseistä pisteitä saanutta ehdokasta.

4.3 Tarjousten vertailu- ja arviointiperusteet

Koska hankkeen toteutusmuodoksi oli valittu allianssi, edellytti tilaaja valittavilta sopimuskumppaneilta

- asiantuntevien ja osaavien avainhenkilöiden nimeämistä hankkeeseen
- teknistä asiantuntemusta ja osaamista hankkeen sisällön kehittämiseen
- kykyä toteuttaa tilaajan tavoitteet
- asiantuntemusta ja osaamista hankkeelle oikean kireystason tavoite-kustannuksen asettamiseen
- kykyä ja tahtoa sitoutua integroitumaan ja toimimaan allianssissa tilaajan kanssa
- kykyä johtaa projektia ja sietää muutoksia allianssin periaatteiden mukaisesti

Tarjousten valintaperusteeksi valittiin jo hankintaprosessia suunniteltaessa kokonaistaloudellinen edullisuus, minkä vertailuperusteiksi päätettiin valita kyky toimia allianssissa, kyky tuottaa arvoa tilaajalle sekä suunnittelusta ja toteuttamisesta tarjottava palkkio.

Tarjousten vertailuperusteet

Kykyä toimia allianssissa päätettiin arvioida tarjousneuvotteluissa kehitystyöpajoissa projektinjohto- ja yhteistoimintakykynä sekä kehitys- ja tuloksetekokykynä. Projektipääällikkö päätettiin arvioida erikseen 30 % painoarvolla ja muut asiantuntijat 70 % painolla. Muihin asiantuntijoihin kuuluivat tarjousneuvotteluihin kutsuttavat tarjoajan nimeämät avainhenkilöt sekä tarjoajan ehdokkaat projektiryhmän ja johtoryhmän jäseniksi.

Kykyä tuottaa arvoa rahalle päätettiin arvioida kirjallisissa tarjouksissa esitettävän kustannuskritiikin, kehitysvaiheen projektisuunnitelman ja korin 1 toimenpiteiden toteutussuunnitelman perusteella. Kustannuskritiikin sisältövaatimuksena oli tilaajan kustannusarvion, kustannusvaikutuksiltaan suurimpien riskien ja mahdollisuuksien sekä elinkaarikustannuksiin vaikuttavien tekijöiden analyysi. Kehitysvaiheen projektisuunnitelman tuli sisältää suunnitelma kehitysvaiheen projektiorganisaatioksi resursseineen ja varamiesjärjestelyineen, kehitysvaiheen projektisuunnitelma ja yleis-aikataulu, tavoitekustannuksen asettamisen prosessi ja projektiallianssin integroinnin periaatteet. Korin 1 toteutussuunnitelman tuli sisältää toteutussuunnitelman kuvaus ja aikataulu sekä suunnitelman riskit ja mahdollisuudet.

Taulukko 2. Tarjousten vertailuperusteet

Vertailuperusteet	Arviointiperuste		Paino-%
	neuvottelut	tarjoukset	
Kyky toimia allianssissa			
1.1 Projektinjohto- ja yhteistoimintakyky	x	-	10 %
1.2 Kehitys- ja tuloksetekokyky	x	-	10 %
Kyky tuottaa arvoa rahalle			
2.1 Kustannuskritiikki	-	x	20 %
2.2 Kehitysvaiheen projektisuunnitelma	-	x	15 %
2.3 Korin 1 toimenpiteiden toteutussuunnitelma	-	x	20 %
Palkkio			
3.1 Palkkio	-	x	25 %

Palkkiotarjousten tuli sisältää erikseen suunnitteluryhmän palkkio (palkkioprosentti) sekä urakoitsijaryhmän palkkio (palkkioprosentti/kiinteä palkkio). Palkkion tarjoamisen tuli perustua tilaajan arvioimiin suunnittelun (2,05 milj. euroa) ja rakentamisen (43,45 milj. euroa) korvattaviin kustannuksiin (TAK).

Tarjousten sisältövaatimukset ja arviointiperusteet

Yksittäisten tarjousdokumenttien maksimisivumäärä rajattiin kahdeksaan (8) A4-sivuun sisältäen kansilehdet ja kuvat. Lisäksi tarjouksissa kiellettiin käyttämästä riskittäisi viittauksia eri dokumenttien välille. Tällä pyrittiin varmistamaan työmäärän kohtuullisuus ja helpottamaan tarjousten arviointia.

Tarjousten kyvykkyyttä kuvaavien yksittäisten vertailuperusteiden ja niiden alakohtien arviointi ja pisteytys päätettiin tehdä asteikolla nollasta sataan (0–100) viiden pisteen tarkkuudella. Tilaaja ja hankintaryhmä kirjoittivat valmiiksi auki jokaisen vertailuperusteen valmiiksi skaalatut arviointikriteerit, jotka julkaistiin erillisen dokumentteina alustavan tarjouspyynnön liitteenä. Näin tarjoajille mahdollistettiin arviointiperusteisiin tutustuminen etukäteen ja koko prosessin täydellinen läpinäkyvyys. Hankkeessa tehtiin näin ensimmäisen kerran Suomessa.

4.4 Tarjoajilta vaadittava osaaminen ja resurssit

Tarjoajalta hankittava osaaminen määriteltiin kattamaan hankkeen projektipäällikön ja suunnittelun ohjauksen sekä suunnittelun ja rakentamisen tehtävät hankintoineen. Tarjoajalla tuli olla näihin tehtäviin omat tai alihankintaresurssit. Mahdolliset alihankijat tuli nimetä ennen tarjousneuvotteluja.

Turvalaitteiden ja sähköistyksen suunnittelu, hankinta, asentaminen ja valvonta sekä turvallisuussuunnittelu määriteltiin hankittavaksi hankkeen parhaaksi -periaatteella sopimusosapuolten yhteisin päätöksin.

Tarjoajan resursoinnin helpottamiseksi tilaaja kuvasi etukäteen myös omat resurssinsa sisältäen tilaajan konsultit.

4.5 Hankintailmoituksen julkaiseminen

EU-kynnysarvon ylittäneen hankinnan osallistumisilmoituspyyntö julkaistiin 25.6.2015 HILMA-järjestelmän lisäksi EU:n TED-tietokannassa.

Hankintailmoitusta täydennettiin tarjoajilta saadun palautteen perusteella kahdella korjausilmoituksella 7.8.2015 ja 13.8.2015. Korjausilmoituksissa täsmennettiin tarjoajien soveltuvuusvaatimuksia ja tarjoajien valintakriteerejä sekä RALA-sertifioinnin ehtoja. Liikennevirasto päätti tässä yhteydessä vielä tarkistaa RALA-sertifioinnin ehtoja siten, että niiden täyttymiseksi riitti myös sertifiointihakemuksen vireilläolo.

Hankintailmoituksessa kuvattiin melko yksityiskohtaisesti hanke ja sen tavoitteet, tilaajan arvio hankinnan toteuttamiskustannuksista sekä allianssimallin periaatteet.

4.6 Osallistumishakemusten jättäminen

Osallistumishakemuksensa jätti määräaikaan 24.8.2016 mennessä kolme ehdokasta tai ehdokasryhmittymää. Ehdokkaista Biorata oli Graniittirakennus Kallio Oy:n, Railtek Oy:n, Celer Oy:n sekä Pöyry Finland Oy:n sekä näiden alianssikumppanina toimineen Sito Oy:n muodostama ryhmittymä. RailPro oli Destia Rail Oy:n ja Proxion Oy:n sekä tämän alihankkijana toimineen Massive Dynamic Oy:n muodostama ryhmittymä. VR Track jätti ilmoituksen yksin.

Yksi määräaikaan mennessä saapunut osallistumishakemus oli kirjattu Liikenneviraston kirjaamossa väärälle hankinnalle, mistä syystä se avattiin erillisessä tilaisuudessa vasta 25.8.2015. Prosessi ei kuitenkaan vaikuttanut tarjoajien valintaan.

4.7 Tarjoajien valinta ja neuvottelukutsut

Jätettyjä osallistumishakemuksia arvioitaessa RailPron asiakirjoissa havaittiin lieviä puutteita liittyen alianssikumppanin asemaan hakemuksessa sekä alihankkijan soveltuvuusvaatimuksiin, mistä syystä ehdokasryhmittymää pyydettiin täsmentämään hakemustaan seuraavaan päivään klo 14.00 mennessä. Lisäksi VR Track Oy:n hakemuksesta puuttui sähköisessä muodossa pyydetty dokumentaatio, mistä syystä myös heitä pyydettiin täydentämään hakemustaan.

Pyydettyjen täsmennysten jälkeen kaikki osallistumishakemuksensa jättäneet täyttivät asetetut vähimmäisvaatimukset. Tilaaja lähetti kaikille 26.8.2016 päätökset tarjouskilpailuun valinnasta sekä erikseen neuvottelukutsut.

Neuvottelukutsujen liitteenä toimitettiin jo aiemmin julkaistu alustava tarjouspyyntö uusine liitteineen. Aineistossa toimitettiin myös etukäteen ensimmäistä kertaa alianssihankinnoissa kaikki tilaajan käyttämät tarjousten sisältövaatimusten arviointiperusteet etukäteen avattuina.

Tilaaja laati osallistumishakemusten avaamisesta ja käsittelystä erillisen pöytäkirjan 26.8.2015 ja teki tämän jälkeen 26.8.2015 erillisen päätöksen tarjoajien valinnasta (LIVI/4270/02.01.01/2015).

4.8 Tarjousneuvottelut

Tarjousneuvotteluiden tavoitteet ja sisältö ohjeistettiin tarjoajille lähetetyssä neuvottelukutsussa. Neuvottelukutsussa pyydettiin lisäksi tarjoajia antamaan kirjallinen palaute tarjouspyyntöaineistosta 31.8. mennessä sekä tekemään ehdotuksensa sopimusneuvotteluissa käsiteltävistä asioista ja ilmoittamaan sopimusneuvotteluihin osallistujat 1.9. 12.00 mennessä.

Tarjouspyyntöaineistoa täydennettiin tarjousneuvotteluiden edetessä ja niiden jälkeen kolmella lisäkirjeellä ja projektipankkiin jätetyllä teknisellä liiteaineistolla. Tarkennettu tarjouspyyntö toimitettiin tarjoajille 21.9.2015, jonka jälkeen toimitettiin vielä yksi lisäkirje 22.9.2015. Aikaa tarjousten jättämiseen oli 28.9.2015 saakka.

Sopimusneuvottelut ja kehitystyöpajat

Neuvottelut toteutettiin jokaisen tarjoajan kanssa käytyinä yhden päivän mittaisina sopimusneuvotteluina ja erillisinä yhden päivän mittaisina kehitystyöpajoina. Tarjoajien järjestys neuvotteluihin arvottiin.

Sopimusneuvotteluissa 2.–4.9.2015 käytiin läpi tarjousprosessi ja tarjouspyyntö-asiakirjat sekä allianssisopimukset ja kaupallinen malli. Neuvotteluilla varmistettiin, että tarjoajat olivat ymmärtäneet alustavat tarjouspyynnöt ja näiden liitteet ja hankintamenettelyn sekä allianssin ja sen kaupallisen mallin periaatteet.

Sopimusneuvotteluiden jälkeen ehdokasryhmittymä Biorata ilmoitti vetäytyvänsä tarjouskilpailusta. Vetäytymisestä informoitiin kahta muuta tarjoajaa välittömästi sopimusneuvottelujen päätyttyä.

Kehitystyöpajat järjestettiin 15.9. ja 17.–18.9.2015 Työpajojen tarkoituksena oli kehittää hanketta, integroida osapuolia sekä mahdollistaa tarjoajien allianssikyvykkyyden arviointi tarjouskilpailun aikana ja tarjousten parantaminen työstämällä yhdessä tarjouksen sisältöön liittyviä tehtäviä. Työpajojen etukäteen ilmoitettuna tehtävinä oli hankkeen kustannuskritiikin sekä korin 1 toimenpiteiden toteutussuunnitelman valmistelu sekä kustannuskritiikin käsittely hankkeen johtoryhmässä.

Työpajatyöskentelyn johtamisesta ja dokumentoinnista vastasivat tarjoajat, joilla oli myös mahdollisuus hyödyntää syntynyttä materiaalia tarjoustensa tekemiseen.



Kuva 3. VR Track Oy kehitystyöpajassa

Sopimusneuvotteluihin ja työpajoihin osallistuivat tilaajan projektipäällikön lisäksi tilaajan ehdokkaat allianssin johto- ja projektiryhmiin (2 hlöä), tilaajan arviointiryhmä (4 hlöä), tilaajan juristi, hankintakonsulttiryhmän edustajat sekä puolueeton tarkkailija. Allianssikyvykkyyden arvioija osallistui pelkästään työpajoihin. Tarjoajien edustajien määrä oli rajattu 15 osallistujaan, joissa tuli olla mukana tarjoajan ehdokkaat allianssin johto- ja projektiryhmiin, projektipäälliköksi sekä nimetyt neljä asiantuntijaa.

4.9 Tarjousten arviointi ja hankintapäätös

Tarjousten arviointi perustui kolmeen erikseen arvioitaviin kokonaisuuksiin: tarjoajien kykyyn toimia allianssissa, tarjoajien kykyyn tuottaa arvoa rahalle ja tarjottuun palkkioon.

Kykyä toimia allianssissa arvioitiin neuvotteluiden aikana kehitystyöpajoissa. Tämä arviointi perustui puolueettoman toimittajan asiantuntija-arvioon, jonka pohjalta tilaajan arviointiryhmä teki tarjoajista omat arvionsa.

Kykyä tuottaa arvoa rahalle arvioitiin kirjallisten tarjousten perusteella. Tilaajan arviointiryhmän jäsenet arvioivat kaikki kirjalliset tarjoukset ensiksi yksin, jonka jälkeen ryhmä neuvotteli pisteistä ja niiden perusteluista niin kauan, että se saavutti niistä yksimielisen näkemyksen.

Lopuksi, kun tilaaja oli pisteyttänyt ja tarkistanut kyvykkyyden arvioinnin, avattiin ja pisteytettiin tarjoajien hintatarjoukset.

Tarjousten arvioinnissa ja pisteytyksissä oli mukana tilaajan rekrytoima puolueeton tarkkailija, joka kirjoitti hankintaprosessista ja tarjousten arvioinnista lausuntonsa. Perustelumuition puhtaaksi kirjoittamisesta vastasi tilaajan konsultti.

Tilaaja laati tarjousten avaamisesta 28.9., tarjousten arvioinnista 25.9. ja 29.–30.9. sekä tarjousten hintaosien avaamisesta ja arvioinnista 30.9. kaikista erilliset pöytäkirjat ja teki tämän jälkeen 2.10.2015 erillisen hankintapäätöksen (LIVI/4270/02.01.01/2015). Hankintapäätös toimitettiin asianosaisille vielä samana päivänä.

Tilaajan hankintaoikaisu

Myöhemmin hankintapäätöksen jälkeen tarjouskilpailun voittanut VR Track Oy löysi 6.10.2015 päätöksen perusteena olleesta pisteytyksestä virhe. Korin 1 toimenpiteiden toteutussuunnitelma alakohtien arvioinnissa oli käytetty 50/50 %-painoarvojen sijaan painoarvoja 30/70 %.

Vaikka virheellä ei ollut vaikutusta hankintapäätökseen, Liikennevirasto päätti ottaa omasta aloitteestaan hankintapäätöksen uudelleen käsiteltäväkseen. Päätöksestä päätettiin tehdä hankintaoikaisu erityisalojen hankinnoista annetun lain 65 §:n ja julkisista hankinnoista annetun lain 81 §:n perusteella. Tilaaja pyysi asianosaisilta lausunnot 8.10.2015 mennessä ja teki tämän jälkeen samana päivänä oikaisupäätöksen 8.10. ja uuden hankintapäätöksen (LIVI/4270/02.01.01/2015). Hankintapäätös viivästyi tästä syystä 5 vuorokautta, mikä pidensi vastaavasti 21 päivän odotusaikaa.

Tarjousten vertailun pisteet

Tarjouskilpailun voitti VR Track Oy:n tarjous pistemäärällä 96,1 pistettä. Tämän perusteella Liikennevirasto päätti tehdä hankinnan tarjouskilpailun voittaneelta VR Track Oy:lta.

Tarjoajien pisteet vaihtelivat asteikolla 0–100 allianssikyvykkyyden vertailuperusteissa välillä 33–84, kustannuskritiikissä 50–85, kehitysvaiheen projektisuunnitelmassa 45–75 ja korin 1 toimenpiteiden toteutussuunnitelmassa 65–80. Suunnittelun tarjotut palkkioprosentit olivat 40,0 ja 59,5 % ja rakentamisen 11,0 ja 12,5 %.

Taulukko 3. Tarjouspisteet

Vertailuperusteet	Paino-%	RailPro	VR Track
Kyky toimia allianssissa			
1.1 Projektinjohto- ja yhteistoimintakyky	10 %	5,7	10,0
1.2 Kehitys- ja tuloksentekokyky	10 %	5,4	10,0
Kyky tuottaa arvoa rahalle			
2.1 Kustannuskritiikki	20 %	17,6	20,0
2.2 Kehitysvaiheen projektisuunnitelma	15 %	14,5	15,0
2.3 Korin 1 toimenpiteiden toteutussuunnitelma	20 %	18,0	20,0
Palkkio			
3.1 Palkkio	25 %	25,0	21,1
YHTEENSÄ	100 %	86,2	96,1

Tarjousten arvioinnista vastasi tilaajan neljän hengen arviointiryhmä, joista yksi oli perustelumuistion laatimisesta vastannut konsultti.

4.10 Hankintaprosessin palautetilaisuus

Tilaaaja järjesti hävinneelle tarjoajalle palautetilaisuuden 5.10.2015. Tilaisuudessa käytiin läpi tarjoajan palaute hankinnasta, tarjouspyyntöaineistosta ja tarjousneuvotteluista sekä tarjousten arviointiperusteet. Voittaneen osapuolen kanssa palaute-tilaisuutta ei järjestetty.

Muodostamisvaihe päättyi kehitysvaiheen allianssisopimuksen allekirjoittamiseen 30.10.2015. Vaihe kesti kaikkiaan alle 4 kuukautta.

4.11 Taloustarkastus

Tilaaaja teetti tarjousprosessin aikana kaikilla tarjoajilla näiden talousjärjestelmien ja laskentakäytäntöjen sekä kustannuslaskentajärjestelmien tarkastukset. Tarkastukset teki tilaajan puolueettomana ja riippumattomana talousasiantuntijana toiminut KPMG Oy Ab.

Taloustarkastuksissa varmistettiin, että kaikki tarjoajat olivat ymmärtäneet kaupallisen mallin korvattavien kustannusten listan samalla tavalla sekä ymmärtäneet korvattavien kustannusten ja niiden rajapinnan suhteessa palkkiolla katettavaan yrityksen yleiskustannuksiin.

Taloustarkastusten suorittamisella hankkeen tarjousvaiheessa varmistettiin, että tarjoajilla oli yhtenäinen ymmärrys korvattavista kustannuksista sekä palkkioon kuuluvista kustannuseristä ja näin ollen palkkiotarjouksia voitiin pitää vertailukelpoisina. Kertoimella korvattavien kustannusten kertoimien laskennalla ennen tarjousten jättämistä varmistettiin, että kertoimista ei enää tarvinnut neuvotella hintatarjousten jättämisen ja palveluntuottajan valinnan jälkeen.

Taloustarkastuksilla varmistettiin tarjoajien tasapuolinen kohtelu ja palkkiotarjousten vertailukelpoisuus. Lisäksi tilaaja sai talous- ja kustannuslaskentajärjestelmien tarkastuksesta varmistuksen, että tarjoajat ovat kykeneviä tuottamaan hankkeen vaatiman taloudellisen informaation virheettömästi.

4.12 Muodostamisvaiheen resurssit

Muodostamisvaiheen konsultteina Liikennevirasto käytti sen puitesopimustoimittajaa Sweco PM Oy:tä (rakennuttaminen ja dokumenttien hallinta). Lisäksi virasto täydensi hankintakonsulttiryhmää suora-hankintoina Vison Alliance Partners Oy:stä (allianssimalli ja hankinta) ja Hannes Snellman Asianajotoimisto Oy:stä (hankintajuridiikka) ja KPMG Oy Ab:tä (talousasiantuntija).

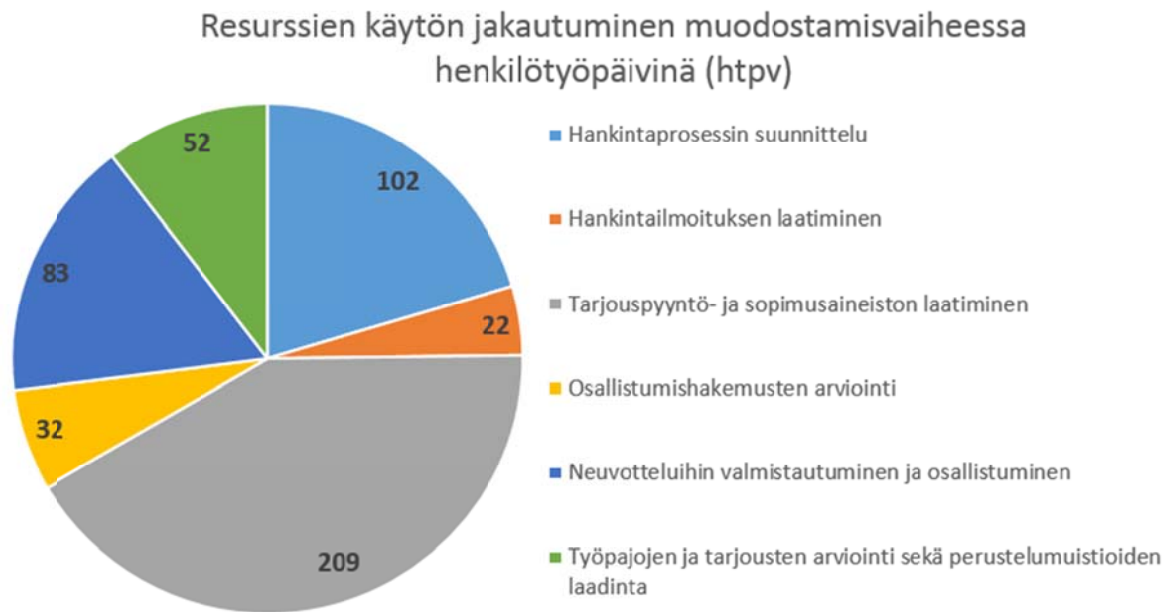
Hankintaprosessin suunnittelun loppuvaiheessa tilaaja hankki vielä erikseen suora-hankintana RAKLI ry:stä allianssin muodostamisen ulkopuolisen tarkkailijan valvomaan ja varmistamaan hankintaprosessin toteutumisen sekä varmistamaan tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun. Lisäksi tilaaja hankki allianssikyvykkyyden arvioijaksi Juuriharja Group Oy:n.

Hankintaprosessi suunniteltiin ja hankintailmoitus laadittiin kaikkiaan vain neljässä vajaan päivän mittaisessa Tilaaajan ja hankintakonsultin työpajassa, joissa työstiettiin prosessia ja asiakirjoja kahdessa eri ryhmässä.

Muodostamisvaiheen resurssien jakautumista arvioitiin Tilaaajan ja muiden konsulttien ilmoittamien tuntien sekä hankinnan eri vaiheissa käytyjen työpajojen ja palaverien merkintöjen avulla.

Tilaaajan muodostamisvaiheen työpanos oli noin 90 henkilötyöpäivää jakautuen suunnilleen puoliksi hankinnan suunnitteluun ja asiakirjojen valmisteluun sekä tarjousneuvotteluihin ja tarjousten arviointiin. Hankintakonsulttien ja muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden työpanos oli vastaavasti noin 400 henkilötyöpäivää. Tästä työmäärästä n. 75 % käytettiin hankinnan suunnitteluun ja asiakirjojen valmisteluun ja 25 % tarjousten arviointiin.

Tarkemmat erittelyt tilaaajan ja muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden resurssien käytöstä ja kustannusten jakautumisesta on esitetty liitteissä 1 ja 2.



Kuva 4. Resurssien käytön jakautuminen muodostamisvaiheessa

4.13 Muodostamisvaiheen opit ja kehityskohteet

Muodostamisvaiheen nopea toteutus

Allianssin muodostamisvaihe toteutettiin ennätysellisen nopeassa aikataulussa ja käytännössä niin kevyesti kuin se on mahdollista allianssihankintana toteuttaa. Prosessin nopeus perustui aiempien hankintaprosessien kokemusten ja valmiiden asiakirjojen hyödyntämiseen ja tarjouskynnyksen laskemiseen. Muodostamisvaiheen läpiviemi kesti sen käynnistämisestä vain 4 kk ja 19 pv ja hankintailmoituksen julkaisemisesta vain 4 kk 5 pv. Kyseessä on tähän mennessä nopeimmin läpiviety muodostamisvaihe Suomessa aloitetuista allianssihankkeista.

Muodostamisvaihetta nopeutettiin hankkimalla suunnittelu ja rakentaminen samalla kertaa ja päätymällä yksivaiheiseen neuvottelumenettelyyn ja tyytymällä vain yksiin kehitystyöpajoihin. Tarjoajille annettiin tästä huolimatta liki kaksi kuukautta aikaa ryhmittymien muodostamiseen. Lisäksi hankkeen lähtötiedot ja tarjouspyyntöaineisto julkaistiin osittain jo ilmoittautumisvaiheen aikana ja materiaalia jaettiin tarjoajille hankintaprosessin aikana sen valmistumisen tahdissa.

Muodostamisvaiheen aineistojen laatimisessa hyödynnettiin laajasti aikaisempien allianssihankkeiden asiakirjoja mikä paitsi lyhensi aikataulua, myös alensi kustannuksia. Lisäksi tarjoajilta saatu palaute auttoi kehittämään tarjouspyyntöasiakirjoja yhä paremmin Tilaaajan tavoitteita vastaaviksi ja loi mahdollisuudet useampien tarjoajien saamiseen.

Toisaalta hankinnan nopea läpivienti kuormitti tilaajan avainhenkilöitä ja hankintaryhmää sekä erityisesti tarjoajia. Neuvotteluaikataulu oli erittäin tiukka ja tilaaja julkaisi samaan aikaan projektipankissa uusia lisätietoja ja suhteellisen laajoja asiakirjakokonaisuuksia, joihin perehtymiseen ei jäänyt tarjoajille riittävästi aikaa. Toisaalta tätä tietoa ei välttämättä neuvottelumenettelyssä vielä tarvittu, mutta pelkästään sen jakelu ja läpikäynti kuormittivat liikaa. Osan materiaalista olisi voinut toimittaa vasta neuvottelujen päätyttyä.

Tarjoajien määrän kasvattaminen

Tilaajan tavoitteena oli alusta lähtien riittävä määrä tarjouksia ja aidon tarjouskilpailun järjestäminen, mistä syystä hankinnan suunnittelussa päädyttiin laskeman tarjouskynnystä. Allianssihankinta ja sähköistys päädyttiin erottamaan toisistaan ja sähkö- ja turvalaitesuunnittelun, -hankintojen ja -asennusten hankinta päädyttiin hankittavaksi myöhemmin hankkeen parhaaksi -periaatteella. Lisäksi referenssi-vaatimuksia laskettiin niin paljon, että tarjoajaksi saataisiin varmuudella myös muita kuin kaksi suurinta ratatöitä tai ratojen kunnossapitoa toteuttavaa rakennusliikettä.

Tarjoajien määrää ja tarjoushalukkuutta saattoivat pienentää kireä aikataulu ja hankinnan kohteen epäselvä rajaus. Toisaalta allianssihankinnan ja sen mahdollisuuksien ymmärtäminen olisivat voineet myötävaikuttaa tarjoushalukkuuteen, koska allianssikiilpailun tarjous- ja sopimusriskit ovat selkeästi muita toteutusmuotoja pienemmät.

Hankinnan avoimuus ja läpinäkyvyys

Hankinnassa korostettiin tilaajan toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Arvioinnissa käytettävät sanalliset arviointiperusteet jaettiin ensimmäistä kertaa tässä laajuudessa jo alustavassa tarjouspyyntöaineistossa, mikä sai laajaa kiitosta myös tarjoajilta. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tukee myös tilaajan päätös Arvoa rahalle -raportoinnista.

Osalla tarjouskilpailuun osallistuneista yrityksillä saattoi olla niiden aiempiin toimeksiantoihin ja olemassa oleviin sopimuksiin liittyen tietoa hankinnan kohteena olevista ratayhteyksistä. Hankinta suunniteltiin ja toteutettiin kuitenkin niin, että tarjoajat eivät näistä tiedoista hyötäneet. Tarjouskilpailussa ei arvioitu ko. hankkeeseen liittyvää osaamista, vaan tarjoajien kykyä toimia määritellyllä toimintamallilla sekä näiden prosessi- ja systeemiosaamista.

Hankintailmoitus ja ilmoittautumisaika

Hankintailmoituksen laatiminen onnistui muutamia täsmennystarpeita lukuun ottamatta hyvin. Ehdokkaille jätettiin lomista huolimatta riittävästi aikaa ilmoittautua. Hankintailmoitukseen liitetty pyyntö tarjoajien yhteystietojen ilmoittamiseksi jo ilmoittautumisvaiheen aikana helpotti tilaajan ja ehdokkaiden yhteydenpitoa ja mahdollisti hankintailmoituksen täsmentämisen. Täsmentämiset päädyttiin tekemään korjausilmoituksina.

Hankintailmoitukseen liittyviksi kehityskohteiksi tunnistettiin myöhemmin tarve järjestää ilmoittautumisajan aikana erillinen info tai tapaaminen hankinta-asiakirjojen selventämiseksi, allianssikumppaneiden ja alihankkijoiden roolien selkeyttäminen allianssihankinnassa sekä tilaajan RALA-sertifiointivaatimusten tarkentaminen. Hankintailmoituksen suunnittelussa olisi voitu välttyä ilmoitukseen tehdyiltä korjauksilta ja lisäkirjeiltä, jos markkinavuoropuhelua olisi hyödynnetty laajemmin. Erityisesti vähimmäisvaatimusten saaminen tilaajan tavoitteiden kannalta oikealle ja yksiselitteiselle tasolle olisi vaatinut suurempaa panostusta aikaiseen vuorovaikutukseen tilaajan ja tarjoajien välillä.

Kaupallinen malli

Tilaajan tavoitteiden toteuttamiseksi ja hankkeen kehittämiseksi laadittiin ensimmäistä kertaa Suomessa kehitysvaiheen kannustinjärjestelmä. Kannustinjärjestelmän tavoitteeksi asetettiin Korin 1 korvattavien kustannusten (45 M€) alittaminen. Mahdollinen bonus suunniteltiin maksettavaksi palkkioprosentin korotuksena. Epäonnistumisesta ei tässä tapauksessa haluttu määrätä sanktioita.

Kaupallisen mallin suunnitteluun liittyvinä kehityshaasteina tunnistettiin tilaajan tavoitteet, kannustimien samansuuntaisuus ja mallin simulointi ja avaaminen. Mallin valmistelu vei liikaa aikaa, koska tilaajalla ei ollut selkeää kuvaa hankkeen rahoituksen käytöstä kustannusraamina tai tavoitekustannuksena. Lisäksi kannustinjärjestelmä päädyttiin ulottamaan jo kehitysvaiheeseen, mistä syystä sen rakenne monimutkaistui oleellisesti ja mistä syystä sitä jouduttiin hiomaan poikkeuksellisen pitkään suunnittelijoiden ja rakentajien samansuuntaisen ansainnan varmistamiseksi.

Myös kaupallisen mallin simulointi teetti ennakoitua enemmän työtä ja sen kommunikointi ja avaaminen jäivät osin keskeneräisiksi. Mallissa ei saavutettu riittävää yksinkertaisuutta, mistä syystä sen yksityiskohtainen avaaminen eri osapuolille oli vaikeaa.

Kehitystyöpajat

Muodostamisvaiheen työpajat auttoivat konkreettisesti kehittämään hanketta ja integroivat tilaajaa ja palveluntuottajia. Tarjoajille laaditut tehtävät mahdollistivat arvon tuottamisen tilaajalle ja helpottivat tarjoajien tarjousten laatimista. Työpajoissa työstetty hankkeen kustannuskritiikki auttoi tilaajaa määrittelemään tarkemmin arviot hankkeen suunnittelun ja rakentamisen tavoitekustannuksista (TAK) lopulliseen tarjouspyyntöön. Tämä pienensi oleellisesti hankkeen kustannusriskiä. Tarjoajien kyvykkyyden arviointi työpajatyöskentelyssä mahdollisti realistisen käsityksen saamisen tarjoajien projektinjohto- ja yhteistoimintakyvystä.

Työpajojen jakaminen projekti- ja johtoryhmän työskentelyyn toi selkeästi lisäarvoa työpajatyöskentelyyn ja mahdollisti molempien arvioinnin erikseen. Lisäksi tilaajan edustajien aktiivisuus ja onnistunut valmistautuminen myötävaikuttivat tarjoajien onnistumiseen.

Muut opit ja kehittämishaasteet

Muita tunnistettuja kehittämishaasteita olivat tilaajan konsulttiryhmän yhteistyö ja tiedon hallinta, ja hankintapäätöksen varmistaminen sekä muodostamisvaiheen tulosten hyödyntäminen.

Tilaajan hankintaryhmä teki hyvää työtä nopeassa aikataulussa, mutta ryhmän keskinäinen koordinointi ja johtaminen ei täysin onnistunut. Integroiduissa projektitoimituksissa tai ainakin alliansseissa tulisi jatkossa kokeilla mallia, jossa myös tilaajan konsultit toimisivat integroidusti ja riittävän läpinäkyvästi. Lisäksi hankintaryhmä ei tässä aikataulussa ehtinyt ottaa projektipankkia käyttöön, mistä syystä tiedon ja dokumenttien hallinnassa synti paljon hukkaa sekä hankinnan valmistelussa että sen läpiviennissä.

Taloustarkastusten ulottaminen kaikkiin tarjoajiin jo tarjouskilpailun jakoi eri osapuolten mielipiteitä. Tarkastus on perusteltua, jos osapuolet eivät ole aiemmin osallistuneet alliansseihin tai jos tarkastuksella halutaan varmistaa monimutkaisen kaupallisen mallin ymmärtäminen ennen tarjousten jättämistä.

Tarjousten arvioinnissa tehdyt laskuvirheet on mahdollista välttää laskennan simuloinneilla ja huolellisella etukäteisvalmistelulla. Lisäksi allianssihankinnoissa kannattaa kehittää mallia, jossa puolueeton tarkkailija laatisi omat arviointiryhmästä riippumattomat laskelmansa.

Muodostamisvaiheen tulokset ja tiedot jäivät osittain hyödyntämättä kehitysvaiheen valmistelussa. Vaikka kehitysvaiheen alussa järjestettiin tilaajan ja sopimuskumppanin yhteinen Kick off -tilaisuus, tilaaja olisi voinut järjestää erillisen molempien osapuolten avainhenkilöiden ha hankintakonsulttiryhmän yhteisen työpajan muodostamisvaiheessa tehtyjen havaintojen hyödyntämiseksi. Tämä olisi tukenut arvoa rahalle -ajattelua ja edistänyt jatkuvaa parantamista. Myös muodostamisvaiheen itsereflektointi tilaajan ja hankintaryhmän kesken jäi tekemättä.

4.14 Miten muodostamisvaihe tuotti arvoa rahalle?

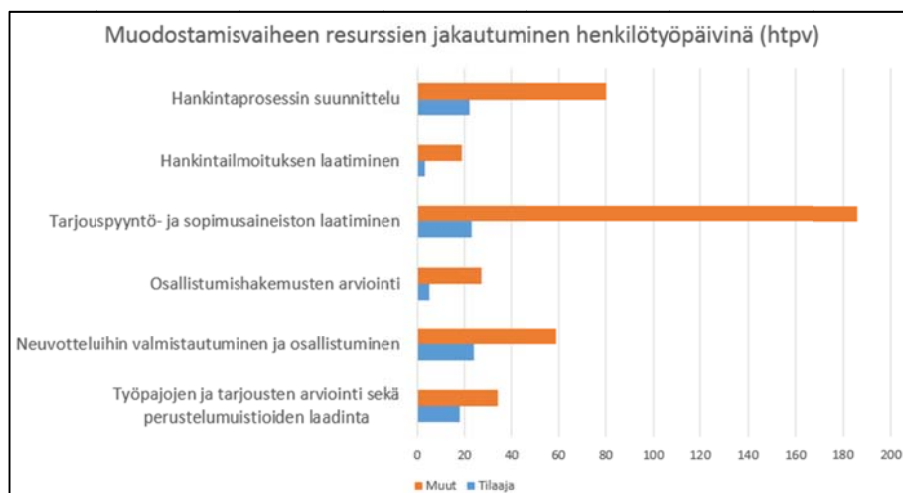
Konkreettisimmin arvoa rahalle tuotti parhaan mahdollisen sopimuskumppanin valinta näin nopeassa aikataulussa.

Päätös sähköistyksen kilpailuttamisesta erillään allianssista ja sähkö- ja turvalaitepalveluiden hankinta hankkeen parhaaksi mahdollistivat useampien tarjoajien osallistumisen allianssin tarjouskilpailuun.

Hankinta toteutettiin läpinäkyvästi ja avoimesti jakamalla kaikki mahdollinen tieto ja myös tarjousten arviointiperusteet etukäteen. Tästä tuli kiitosta kaikilta tarjoajilta, mistä syystä menettely on otettu käyttöön kaikissa seuraavissa allianssihankkeissa.

Onnistumiset	Kehityskohteet
+ Parhaan mahdollisen allianssi-kumppanin valinta erittäin nopeassa aikataulussa	– Markkinavuoropuhelun hyödyntäminen hankinnan valmistelussa
+ Muodostamisvaiheen kokonais-suunnittelu aikatauluineen etukäteen ennen hankintailmoituksen julkaisemista	– Neuvottelumenettelyn kireä aikataulu
+ Muodostamisvaiheen erittäin nopea läpivienti aiempia prosesseja ja asiakirjoja hyödyntämällä	– Tilaajan ja hankkeen rahoitukseen ja kustannuksiin liittyvien tavoitteiden määrittäminen etukäteen
+ Sähköistyksen erottaminen omaksi hankinnakseen	– Tiedon ja dokumenttien hallinta, jakeluiden määrä ja ajoittaminen
+ Selkeä ja hyvin toiminut hankintailmoitus	– Allianssiryhmittymän osapuolten ja alihankkijoiden tarkempi määrittely
+ Tarjoajien soveltuvuusvaatimusten, tarjoajien valintakriteereiden sekä tarjousten vertailu- ja arviointiperusteiden määrittely kokonaisuutena etukäteen	– Tilaajan RALA-sertifiointivaatimusten määrittely
+ Tarjousten arviointiperusteiden julkaiseminen jo alustavassa tarjouspyynnössä	– Hankinnan infotilaisuuden järjestäminen jo ilmoittautumisaikana hankinta-asiakirjojen oikean tulkinnan varmistamiseksi
+ Kehitystyöpajat ja johto- ja projekti-ryhmien simulointi	– Tilaajan konsulttien integrointi
+ Tarjouspyyntöaineiston kehittäminen tarjoajilta saadun palautteen perusteella	– Hankintapäätöksen varmistaminen puolueettoman tarkkailijan toimesta
+ Kehitysvaiheen kannustinjärjestelmä	– Muodostamisvaiheen tulosten hyödyntäminen kehitysvaiheen käynnistämisessä
+ Tilaajan arvio tavoitekustannuksista (TAK) ja sen laatiminen tilaajan ja tarjoajien yhteistyönä	– Muodostamisvaiheen itsereflektointi
+ Tilaajan ja hankintaryhmän osaaminen ja resurssit	
+ Tilaajan päätöksentekokyky	

Tilaajan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden resurssit muodostamisvaiheessa



Vaihe	Tilaaja (htpv)	Muut (htpv)	Yhteensä (htpv)
Hankintaprosessin suunnittelu	22	80	102
Markkinainfo	4	2	6
Allianssimalliin perehtyminen	2	0	2
Hankintaprosessin suunnittelu	16	78	94
Hankintailmoituksen laatiminen	3	19	22
Tarjouspyyntö- ja sopimusaineiston laatiminen	23	186	209
Tarjouspyynnön laatiminen	13	65	78
Sopimusten ja kaupallisen mallin laatiminen	5	63	68
Laadullisen tarjouspyyntöaineiston laatiminen	2	24	26
Teknisen tarjouspyyntöaineiston laatiminen	2	25	27
Hintatarjouspyynnön laatiminen	1	9	10
Osallistumishakemusten arviointi	5	27	32
Neuvotteluihin valmistautuminen ja osallistuminen	24	59	83
Kaupallisten- ja sopimusneuvottelujen valmistelu	2	22	24
Kehitystyöpajojen valmistelu	6	6	12
Kaupallisiin- ja sopimusneuvotteluihin osallistuminen	6	16	22
Kehitystyöpajoihin osallistuminen	10	15	25
Työpajojen ja tarjousten arviointi sekä perustelumuistioden laadinta	18	34	52
Laatutarjousten arviointi	6	9	15
Kehitystyöpajojen arviointi	4	11	15
Hintatarjousten arviointi	1	1	2
Perustelumuistioden laadinta	6	11	17
Palautetilaisuus tarjoajille	1	2	3
Yhteensä	95	405	500

Tilaajan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kustannukset muodostamisvaiheessa



Vaihe	Tilaaja (€)	Muut (€)	Yhteensä (€)
Hankintaprosessin suunnittelu	11000	70500	81500
Markkinainfo	2000	2000	4000
Allianssimalliin perehtyminen	1000	0	1000
Hankintaprosessin suunnittelu	8000	68500	76500
Hankintailmoituksen laatiminen	1500	20500	22000
Tarjouspyyntö- ja sopimusaineiston laatiminen	11500	155000	166500
Tarjouspyynnön laatiminen	6500	55500	62000
Sopimusten ja kaupallisen mallin laatiminen	2500	58000	60500
Laadullisen tarjouspyyntöaineiston laatiminen	1000	18000	19000
Teknisen tarjouspyyntöaineiston laatiminen	1000	16000	17000
Hintatarjouspyynnön laatiminen	500	7500	8000
Osallistumishakemusten arviointi	2500	24500	27000
Neuvotteluihin valmistautuminen ja osallistuminen	12000	54000	66000
Kaupallisten- ja sopimusneuvottelujen valmistelu	1000	19000	20000
Kehitystyöpajojen valmistelu	3000	6500	9500
Kaupallisiin- ja sopimusneuvotteluihin osallistuminen	3000	14000	17000
Kehitystyöpajoihin osallistuminen	5000	14500	19500
Työpajojen ja tarjousten arviointi sekä perustelumuistioden laadinta	9000	47500	56500
Laatatarkousten arviointi	3000	10500	13500
Kehitystyöpajojen arviointi	2000	22500	24500
Hintatarjousten arviointi	500	2000	2500
Perustelumuistioden laadinta	3000	11000	14000
Palautetilaisuus tarjoajille	500	1500	2000
Yhteensä	47500	372000	419500

Ulkopuolisten asiantuntijoiden kustannusten jakautuminen muodostamisvaiheessa (€)						
Vaihe	Rakennut- tajakonsultti	Talous- asiantuntija	Allianssi- ja hankinta- asiantuntija	Hankinta- juridiikan asiantuntija	Allianssi- kyvykkyyden arvioija	Muut yhteensä
Hankintaprosessin suunnittelu	19000	18500	26000	7000	0	70500
Markkinainfo	0	0	0	2000	0	2000
Allianssimalliin perehtyminen	0	0	0	0	0	0
Hankintaprosessin suunnittelu	19000	18500	24000	7000	0	68500
Hankintailmoituksen laatiminen	5500	2000	4500	8500	0	20500
Tarjouspyyntö- ja sopimusaineiston laatiminen	57500	40000	37500	20000	0	155000
Tarjouspyynnön laatiminen	22000	8000	14500	11000	0	55500
Sopimusten ja kauppal- lisen mallin laatiminen	9000	24000	18500	6500	0	58000
Laadullisen tarjous- pyyntöaineiston laatiminen	9500	3500	2500	2500	0	18000
Teknisen tarjouspyyn- töaineiston laatiminen	14500	1000	500	0	0	16000
Hintatarjouspyynnön laatiminen	2500	3500	1500	0	0	7500
Osallistumis- hakemusten arviointi	7500	6000	5000	6000	0	24500
Neuvotteluihin val- mistautuminen ja osallistuminen	11500	18500	15500	8500	0	54000
Kaupallisten- ja sopi- musneuvottelujen valmistelu	3000	9000	6500	500	0	19000
Kehitystyöpajojen valmistelu	500	1000	3000	2000	0	6500
Kaupallisiin- ja sopi- musneuvotteluihin osallistuminen	4000	5500	2500	2000	0	14000
Kehitystyöpajoihin osallistuminen	4000	3000	3500	4000	0	14500
Työpajojen ja tarjous- ten arviointi sekä perustelumuistioden laadinta	6500	1000	14500	10500	15000	47500
Laatutarojosten arviointi	1500	500	4000	4500	0	10500
Kehitystyöpajojen arviointi	500	0	5000	2000	15000	22500
Hintatarjojen arviointi	500	500	500	500	0	2000
Perustelumuistioden laadinta	3500	0	4500	3000	0	11000
Palautetilaisuus tarjoajille	500	0	500	500	0	1500
Yhteensä	107500	86000	103000	60500	15000	372000

